

İŞLETMELERİN Z KUŞAĞI BİREYLERİNİ İSTİHDAM EDERKEN DİKKATE ALMALARI GEREKEN KONULAR: BİR LİTERATÜR ARAŞTIRMASI**Dr. Murat SUCU*****Öz**

Bu çalışmanın amacı, yakın zamanda yoğun olarak çalışma hayatına girecek olan Z kuşağı bireylerinin özelliklerinin ve kariyer beklentilerinin ortaya konularak işletmelerin Z kuşağı bireylerini istihdam ederken dikkate alması gereken hususları belirlemektir. Çalışmanın amacına ulaşması için yazında Z kuşağının özelliklerini ve kariyer beklentilerini ele alan çalışmalar içerik analizi yöntemi ile taranmıştır. Elde edilen verilere göre, Z kuşağı bireylerinin özellikleri ve kariyer beklentileri açısından diğer kuşaklardan farklılıklar gösterdikleri tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında bu farklılıkların yönetsel ve işletme düzeyinde stratejik bir değerlendirmesi yapılmıştır. Değerlendirme sonucunda ise Z kuşağı bireylerinin işletmelerin beklentilerini karşılayacak güçlü yönlerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Z kuşağı, İşletme, Yönetim.

THE ISSUES THAT ENTERPRISE SHOULD BE CONSIDERED WHILE EMPLOYING OF GENERATION Z: A LITERATURE REVIEW**Abstract**

The aim of this study is to determine the characteristics and career expectations of the generation Z individuals who will enter the working life intensively in the near future, and determine the issues that need more attention when recruiting the Z generation. In order to achieve the purpose of the study, literature that address the characteristics and career expectations of Generation Z were examine with content analysis method. According to the data, it has been determined that the individuals of the generation Z different from the other generations in terms of their characteristics and career expectations. Within the scope of the study, a strategic assessment of these differences according to managerial and business level has been make. As result of the evaluation, it was determined that the generation Z have more strengths in terms of the expectations of the enterprises.

Keywords: Z Generation, Enterprise, Management.

JEL code: J23, M10, M12.

* Havaş Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş., mur.sucu34@gmail.com., ORCID ID: 0000-0001-8951-3045.

Derleme Makale.

Sayfa Sayısı:848-867

Makale Geliş Tarihi: 26.02.2021

Makale Kabul Tarihi: 26.05.2021

Makale Yayın Tarihi: 05.08.2021

1. GİRİŞ

İnsanların iş ve özel hayatlarında farklı tutum ve davranışlar sergilediği bilinmektedir. Literatürde, uzun zamandır bu tutum ve davranışların gruplandırıldığı görülmektedir.

Bu grupta çalışmalarının temel kriterlerinin başında, bireylerin doğum tarihleri ve dünyaya geldikleri dönemdeki şartlar olduğu bilinmektedir. Kuşak kavramı ile gruplandırılmış bu grupların sessiz kuşak, bebek patlaması, X, Y ve Z kuşakları olduğu ve yeni çalışmaların da alfa kuşağı olarak adlandırılan yeni bir kuşak üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bilindiği üzere Z kuşağı bireyleri kademeli olarak iş hayatında yerlerini almaya başlamış durumdadırlar. İşletmeler ise Z kuşağını tanımak ve beklentilerini net olarak anlamaya ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü yakın zamanda Z kuşağı bireyleri, işletmelerde önemli roller üstlenecek ve işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli katkılar sağlayacaklardır. Bu bağlamda, X ve Y kuşağına göre iş süreçlerini, yönetim şekillerini, kaynaklarını vb. düzenlemiş olan işletmelerin, Z kuşağı bireylerinin işletmelerine katılımı ile bu düzenlerini tekrar gözden geçirmeleri gerekebilir. Böylelikle Z kuşağının istihdamına hazırlık yapılması için işletmenin ihtiyaç duyduğu alanlarda değişim sürecinin başlatması kaçınılmaz olacaktır.

Literatürde yer alan verilere göre, Z kuşağı bireylerinin kariyer beklentileri, kişilik özellikleri, yetenekleri diğer kuşaklara göre önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların içerisinde işletmeler açısından fayda sağlayacak unsurlar olabileceği gibi yönetilmesinde zorlukların yaşanabileceği unsurlar da olabilir. Bu nedenle işletmelerin Z kuşağına ait detaylara hâkim olması ile yönetim süreçlerini kolaylaştıracağı ve bu kuşağın yeteneklerinden yararlanarak rekabet üstünlüğü elde edebileceği söylenebilir.

Z kuşağı bireyleri, değişimi seven, teknolojik araçları kullanım becerileri yüksek, hızlı öğrenebilen, sevecen, ailelerine önem veren, girişimci ve araştırmacı özelliklerine sahiptir. Bu özellikleri ile işletmelerde önemli görevler üstleneceği ve kariyer basamaklarını hızla çıkacakları düşünülmektedir. Bu nedenle yine yakın zamanda Z kuşağı bireylerinin yönetim kademelerinde olacağını söylemek mümkündür. Eğer işletmeler, Z kuşağı bireylerine göre değişimi başlatmaz ise bu bireylerin yönetim kademesine gelmesi halinde değişimin bu bireyler tarafından başlatılacağı söylenebilir. Çalışma hayatını sadece para kazanmak olarak görmeyen bu bireyler, işlerinden zevk duymak, yeni iş fikirleri sunmak ve enerji dolu bir ortamda çalışmak istemektedirler. Bu bakış açısı ile hareket eden Z kuşağı bireylerinin yaratıcı fikirler ile işletmelere önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir. Bazı olumsuz algılanan tarafları olsa da genel tutum ve davranışlarının iş hayatı için olumlu ve yenilikçi özellikte olduğu görülmektedir.

Çalışmanın birinci kısmında Z kuşağı bireylerinin tanımı yapılmış ve özellikleri anlatılmıştır. İkinci kısımda ise, bireylerin kariyer beklentileri ele alınmıştır. Çalışmanın, Z kuşağı bireylerini istihdam edecek işletmeler için bir kılavuz olması hedeflenmiştir.

1.1. Z Kuşağının Tanımı ve Özellikleri

Kuşak ifadesi, birbirlerine yakın periyotlarda dünyaya gelmiş, benzer şartlarda yaşamış ve ortak yükümlülüklerle sahip bireyler grubu şeklinde ifade edilmektedir (Özen, Erkekli ve Yavuz, 2020:4337). Kuşakların belirlenmesinde ise, bireylerin doğduğu dönemdeki sosyo-kültürel yapının etkili olduğu ifade edilmektedir. Örneğin, savaşların yaşandığı bir dönemde doğan bireyler ile refah döneminde doğan bireylerin tecrübeleri ve davranışları aynı olmayacaktır.

Kuşaklar genellikle 5'e ayrılmaktadır. Bunlar, Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması, X, Y ve Z Kuşağıdır. Sessiz Kuşak, 1925-1945 tarih aralığında doğmuş bireyleri ifade etmektedir. Bebek Patlaması Kuşağı ise 1946-1964 yılları arasında doğmuş olan bireylerin oluşturmuş olduğu grubu ifade etmektedir. X kuşağı ise 1965-1979 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır. Y kuşağını ise 1980- ve 1999 yılları arasında dünyaya gelmiş olan bireylerin oluşturduğu kuşaktır. Son olarak da bu araştırmanın temel konusu olan Z kuşağını ise 2000 ve sonrasındaki yıllar arasında doğmuş kişiler oluşturmaktadır. Bu kişiler "Kuşak I", "İnternet Kuşağı", "Next Generation" veya "İ Gen" gibi adlarla da isimlendirilmektedirler. Bunun yanı sıra bu kuşak bireylerine verilen bir diğer isim ise "Instant Online" (Her daim aktif) kuşağıdır (Ünlü ve Çiçek, 2019:449). Yazında, Z kuşağının dünyaya geliş zamanı ile ilgili farklı tarihler ifade edilmektedir. Örneğin, Adıgüzel (2014) yapmış olduğu çalışmada Z kuşağını, 2000-2020 yılları arasında dünyaya gelen kişiler olarak tanımlarken; Ayhün (2013) ise 2003 yılı ve sonrası doğan kişiler olarak tanımlamıştır. Tulgan (2013); Levickaité (2010); Pozzulo (2013) ve Akar (2015) ise Z kuşağını 1990 yılı ve sonrasında doğan kişiler olarak tanımlamışlardır (Arar, 2016:97). Doğum tarihleri ile ilgili farklı yaklaşımlar olsa da yazında, Z kuşağının çoğunlukla 2000 yılından sonra doğan bireyler olarak tanımlandığı görülmektedir (Mróz, 2020). Örneğin, Keleş (2011); Yelkikalan ve Altın (2010); Salahuddin (2010); Crumacker ve Crumacker (2007); Spitznas (1998); Lancaster ve Stillman (2002) gibi yazarlar, Z kuşağı bireylerini 2000 yılından sonra doğan bireyler olarak tanımlamışlardır (Aksu ve Doğan, 2020:2042).

Z kuşağı için farklı kavramların kullanıldığı yukarıda ifade edilmişti. Bu kavramlara ilave olarak aşağıdaki Tablo 1'de diğer farklı kavramlar gösterilmektedir.

Tablo 1. Z Kuşağı İçin Kullanılan Diğer Kavramlara İlişkin Tablo

Z Kuşağı İçin Kullanılan İsimler			
Net Yerlileri <i>Giunta (2017: 90-91).</i>	Dijital Yerliler <i>Tonta (2009:745); Rothman (2014:2).</i>	İnternet Kuşağı <i>Adıgüzel vd. (2014:174); Rothman (2014:2)</i>	Q Kuşağı <i>Giunta (2017: 90-91).</i>
Ağ Kuşağı <i>Tonta (2009:745).</i>	Bir Sonraki Kuşak <i>Taş ve Kaçar (2019:653).</i>	Kristal Kuşak <i>Adıgüzel vd. (2014; 174).</i>	Şımartılmış Çocuklar Kuşağı (Ş) (Türkiye için) <i>Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü (2017:1043).</i>
Ben Kuşağı <i>Giunta (2017: 90-91); Taş ve Kaçar(2019:653).</i>	Evcı Kuşak <i>Giunta (2017: 90-91).</i>	M Kuşağı <i>Giunta (2017: 90-91).</i>	Yeni Sessiz Kuşak <i>Mercan (2016: 65).</i>
Bilgisayar Kuşağı <i>Giunta (2017: 90-91).</i>	Net Kuşağı <i>Erten (2019:1).</i>	Milenyum Kuşağı <i>Oblinger ve Oblinger (2005: 15).</i>	2020 Kuşağı <i>Rothman (2014:1).</i>
Çevrimiçi Kuşak <i>Mercan (2016: 65).</i>	Görüntü Kuşağı <i>Giunta (2017: 90-91).</i>	Siber Çocuklar <i>Şahin (2009:156).</i>	Derin Duygusal <i>Adıgüzel vd. (2014:174); Mercan (2016: 65).</i>

Kaynak: Adıgüzel vd. (2014); Mercan (2016); Tonta (2009); Rothman (2014); Oblinger ve Oblinger (2005); Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü (2017); Giunta (2017); Taş ve Kaçar 2019); Erten (2019); Şahin (2009).

Alanyazında, Z kuşağının özelliklerini ifade eden farklı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmaların içerik analizlerinin yapılması sırasında, aynı özelliklerin belirtildiği çalışmalar derlenmiş ve farklı özelliklerin belirtildiği çalışmalara ayrıca yer verilmiştir. Bu bağlamda Z kuşağının özellikleri ile ilgili tespitler şu şekildedir.

Z kuşağı bireylerinin, teknolojik araçları etkili kullanmaları nedeni ile psiko-motor becerilerinin gelişmiş olduğu ifade edilmektedir. Psiko-motor becerilerin; duyu organları, beyin ve kasların uyumlu çalışması sonucu ortaya çıkan bir beceri olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda Z kuşağı, aynı anda birçok konu üzerinde düşünebilme ve yeteneklerini kullanabilme becerilerine sahiptirler (Ünlü ve Çiçek, 2019:449). Diğer kuşaklara göre birçok konu üzerinde düşünebilmeleri bu kuşağın daha zeki ve hızlı kavrama yeteneklerine sahip olduğu ifade edilmektedir (Arar, 2016: 59). Bu bağlamda, alternatifleri çok hızlı değerlendirme ve karar vermede başarılı olacakları düşünülebilir. Hızlı karar vermeleri, yaşamlarında kararsızlık nedeni ile yaşayabilecekleri problemleri ortadan kaldıracaktır.

Z Kuşağı bireylerinin üşengeç davranışlar sergilediğini ifade eden çalışmalar vardır. Bu üşengeçliğin tüm işlerini çevrimiçi olarak yapmak istemelerinden kaynaklandığı ifade edilmektedir (İnce, 2018:107). İletişim, konuşma, okuma gibi faaliyetleri teknolojik araçlar ile yapan bu nesil, teknolojik bir araç olmadan yaşamayı tercih etmezler (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017:1033). Bu nedenlerden dolayı üşengeç davranışlar sergileyen Z kuşağının işler

zorlaştığında, başka bir yol izlemenin daha iyi olacağını ve başarısızlık durumunda belki de orada olmamanın doğru olacağını düşünebilirler (Işık, 2019:53). Teknolojik araçları yoğun olarak kullanmaları, üşengeç davranışlar sergilemelerine neden olsa da bu araçlardan keyif almaları nedeni ile olumlu davranışlar sergiledikleri de görülmektedir. Bu davranışlara örnek olarak; çok yönlü ve analitik düşünme, yeni şeyleri keşfetme arzusunda olmaları, bilgiye hızla ulaşarak hızlı karar vermeleri ve iletişim becerilerini arttırmaları gösterilebilir (Özen, Erkekli ve Yavuz, 2020:4345).

Yine yoğun teknolojik araçları kullanmaları nedeni ile yapılan farklı bir tespit, Z kuşağının dikkat sürelerinin sekiz saniyeye kadar düştüğü ifade edilmektedir. Bu bilgi ilk aşamada olumsuz gibi algılanıyor olsa da “yüksek derece gelişmiş sekiz saniyelik filtre” olarak pozitif anlamda yorumlanmaktadır (Cameron ve Pagnattaro, 2017:318). Bu bağlamda, kısa ve hızla ulaşabilecekleri bilgileri süratle filtreleyerek kendileri için anlamlı bilgilere dönüştürme yetenekleri olduğu söylenebilir. Bununla birlikte çok fazla bilgiye ulaşmaları ve yorumlamaları daha geniş bir perspektiften bakış açısına sahip olmalarını sağlayabilir.

Bilindiği üzere kuşakların dünyaya geldiklerindeki dönemler, tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Z kuşağının dünyaya geldiği dönemde ailelerin, ileri yaşta evlenen bireylerden oluşan, daha az çocuk sahibi olan ve daha az boşanma oranına sahip olan bir yapıya sahip oldukları bilinmektedir. Ayrıca ailelerin çocukları için daha iyi eğitim almaları, güven ortamında büyümeleri gibi davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Bu bağlamda, Z kuşağı bireylerin geleneksel inanışları benimseyen ve aileye değer veren öz denetimli davranışlar gösterdikleri ifade edilmektedir (Şimşek, 2019:22-23). Sahip oldukları bu özellikleri ile “Sessiz Kuşak” olarak tanımlanan kuşak ile benzer olduklarını ifade eden çalışmalara da rastlamak mümkündür (Çınkır, 2018:26). Yazında, Z kuşağı ebeveynlerinin çocukları üzerindeki bu hassasiyeti nedeniyle Z kuşağı kavramının “Ş Kuşağı” olarak da kullanıldığı görülmektedir. Ebeveynlerin çocuklarını birer prens/prences olarak görmesi, sevgi ve tüm imkânlarını çocuklarına kanalize etmesi, çocuklarını daima takip ederek onları bir çeşit fanus içine koymaları nedeni ile aile yapılarının “Çocukerkil aile” olarak tanımlanmasına neden olmuştur. Çocukerkil aile bireylerinin de çocuklarını şımarttığı ve bu nedenle Z kuşağının “Ş kuşağı” olarak da ifade edildiği görülmektedir (Işık, 2019:50).

Z kuşağı bireylerinin yardımsever, iyi niyetli, hoş görülü, içten ve sevecen olduklarına dair çalışmalar bulunmaktadır. Bu özellikleri ile iş ve sosyal çevrelerinin çok geniş olabileceği ve iletişim kurma bağlamında çok başarılı olacakları öngörülmektedir (Şimşek 2019:70). Yine farklı bir çalışmada, Z kuşağı bireylerinin çabuk sıkılan, çoklu görevleri bir arada yapabilen, sosyal, küresel, esnek, girişimcilik kabiliyetlerine sahip oldukları ifade edilmektedir (Bucoveţch, Sluşariuc ve Ćinçalová, 2019:26). Ayrıca, Z kuşağının, bireysel algılarının daha yüksek olduğu, hayal kurmaktan çekinmedikleri ve bu özelliklerinin girişimcilik kabiliyetlerini desteklediği tespit edilmiştir (Özen,

Erkekli ve Yavuz, 2020:4358). Z kuşağının öğrenme stilleri üzerine yapılan çalışmalarda ise, Z kuşağı bireylerinin eğitimlerinde görsel, işitsel ve dokunma gibi öğretme yöntemlerinin beraberce kullanılması önerilmektedir. Bu yöntemler ile daha hızlı öğrendikleri ve yaratıcılık düzeylerinin daha da arttığı ifade edilmektedir (Cameron ve Pagnattaro, 2017:319). Bu bağlamda, Z kuşağı bireylerinin ailelerine bağlı, hızlı öğrenme yetenekleri gelişmiş, üşengeç, dikkat süreleri kısa ancak bu kısa sürede hızlı filtreleme yapabilen, teknolojik araçları çok iyi kullanan, girişimci, sevecen, kolay sıkılan, psiko-motor becerileri gelişmiş bireyler olarak tanımlamak mümkündür. Bu özellikleri ile iş yaşamına giren ya da kısa bir süre sonra girecek olan Z kuşağı bireylerinin iş yaşamındaki beklentileri ve işverenlerin dikkate alması gereken hususlar çok önemlidir. İşletmeler, verimliliği temel alan ve gelirlerini maksimize etmek isteyen yapılardır. Bu nedenle işletme yöneticilerinin, Z kuşağını yönetebilmesi için onları iyi tanımaları ve kariyer beklentilerini anlamaları gerekmektedir.

1.2 . Z Kuşağı ve Kariyer Beklentileri

Çalışmanın bu bölümünde, Z kuşağı bireylerinin kariyerleri ile ilgili beklentileri ve işletmelerin bu bireyleri istihdam etmeleri sırasında dikkate almaları gereken hususlara yer verilmiştir. Kariyer kavramı, 16. yüzyıldan ortaya çıkmasına rağmen bilimsel olarak ilk defa Anne Roe'nun 1956 yılında kaleme aldığı "Meslekler Psikolojisi" kitabında kullanılmıştır. Günlük dilde ise kariyer, iş yaşamında daha ileriye ulaşmak, başarıyı yakalamak ve kişinin iş hayatı boyunca üstlenmiş olduğu roller ile ilgili deneyimlerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Ünlü ve Çiçek, 2019:449). Ancak kariyer kavramı, iki yönüyle ele alınmalıdır. Bunlar; kişiler ve işletmeler ile ilgili yönlerdir. Kişileri ilgilendiren yönü; bireylerin çalışma ortamı, konumu, misyonu ve vizyonu ile ilgili kavramları içermektedir. İşletmeler yönünde ise; işletme amaçları ön planda olan, bireysel amaçlarla birlikte hareket planı gerçekleştirip, gelişmeye yönelten ortak bir boyutu içermektedir. Günümüzde kariyer kavramının kapsamı biraz daha genişlemeye başlamıştır. Kariyer kavramının artık bireylerin bir işletme yerine birden fazla işletmede çalışarak kendisini geliştirme ve iş yelpazesini genişletme yönünde geliştiği görülmektedir (Özen, Erkekli ve Yavuz, 2020:4347). Günümüzde kariyer kavramı, yaşam kalitesinin en önemli belirleyicileri arasındadır. Bu nedenle kariyer kavramına yüklenen anlamlar kişiden kişiye göre değişmektedir. Kariyer, yalnızca statüde dikey ilerleme anlamı taşımamaktadır. Çünkü dikey ilerleme istemeyen kişiler için işinden memnun olmak anlamını da taşımaktadır. Kariyer, birden fazla işletme ve birden fazla faaliyette bulunmayı de içermektedir. İşe alınma anlamına da gelen kariyer, genel bir ifade ile iş hayatını temsil etmektedir (Şimşek, 2019: 42).

Ülkemizdeki Z kuşağı bireylerinin sayısı ve istihdam oranları Tablo 2'de gösterilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, Z kuşağının bir kısmı iş hayatında istihdam edilmiş durumdadır. Bu

oranının yakın gelecekte daha da artacağı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, Z kuşağı bireylerini istihdam edecek olan işletmelerin, bu bireylerin beklentilerini biliyor olması ve işe alım süreçlerinde bu hususlara dikkat ediyor olması önemli bir detay olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 2: Z Kuşağına Ait Veriler

	20-24 YAŞ ARALIĞI NÜFUS BİLGİLERİ	İSTİHDAM ORANLARI
KADIN	3.255.202	%38.8
ERKEK	3.408.434	%19.2

Kaynak: TÜİK (<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayal%C4%B1-N%C3%BCfus-Kay%C4%B1t-Sistemi-Sonu%C3%A7lar%C4%B1-2020-37210&dil=1>) Erişim Tarihi: 24 Mart 2021.

Z kuşağı bireylerinin, iş yaşamında yöneticilerden beklentilerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalarda, diğer kuşakların beklentilerinden daha farklı düşünceleri olduğu ve işveren ile yöneticilerine beklentilerini sunmaktan çekinmediği görülmektedir (Mróz, 2020:53). Örneğin, Z kuşağı bireyleri, yöneticilerinden kendi fikirlerini dinlemelerini ve duygularına değer vermelerini beklemektedirler (Bucoveçh, Sluşariuc ve Činčalová, 2019:27). Duygularına değer verilmesi isteği Z kuşağının duygusal bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Bu nedenle yöneticilerin sadece iş odaklı çalışma prensibi ile işleri yürütüyor olması durumunda, Z Kuşağı ile uyumun sağlanmasında sorunların çıkabileceği ifade edilebilir. Bununla birlikte Z kuşağı bireylerinin yöneticilerden bir diğer beklentisi ise yetenek yönetimi uygulamalarıdır. Yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminin gündeminde yer alan önemli bir kavram olup, çalışanları tanıma, yönetme ve geliştirme yoluyla işletmenin geleceğini inşa etme süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Yazıcı, 2019:38). 2016 yılında Deloitte'nin yaptığı Milenyal anketine göre 7.700 Z kuşağı çalışanın %90'ının işlerinde yeteneklerini kullanmak istedikleri ortaya çıkmıştır (Büyüksulu, 2017:13). Bu bağlamda, Z kuşağı bireyleri için uygulanacak insan kaynakları yönetimi süreçlerinde yetenek yönetimi konusundaki beklentileri dikkate alınmalıdır. Z kuşağı bireyler, demokratik, dürüst, vizyon sahibi ve iletişim becerileri yüksek olan liderler ile çalışmayı tercih etmektedirler (Şahbaz, 2019:79). Bunların yanısıra liderlerinden yetki devri yapmalarını, empati kurmalarını, motive edici davranışlarda bulunmalarını ve esneklik sağlamalarını beklemektedirler. Uzaktan çalışma sisteminin Z kuşağı bireylerinin esneklik beklentilerini karşılayacak bir uygulama olacağı ifade edilmektedir (Arar, 2016:100). Yöneticilerden beklentiler arasında, kendileri için rol model olmaları talebi vardır. Yöneticilerinin kendileri için örnek teşkil edecek tutum ve davranışlarda bulunmalarını beklemektedirler. Performanslarını takip eden gerektiğinde onları uyarıp yol gösteren yöneticiler ile daha uyumlu çalışacakları ifade edilmektedir. Z kuşağı bireyleri, görevlerini yerine getirdikten sonra geri bildirim almayı ve başarılı olduklarında ne şekilde

ödüllendirileceklerini bilmek isterler (Büyükuslu, 2017:39). Yönetici ve lider arasındaki farkların neler olduğuna hâkim olan bu kuşak, biraz evvel ifade edilen özelliklere sahip liderlerin onları yönlendirmesini ve yönetmesini bekledikleri ifade edilebilir.

Z kuşağı bireyleri, kariyerlerini hızlı ve zahmetsiz bir şekilde sürdürmeyi tercih ederler. Küçük adımlara dayanan uzun vadeli kariyer geliştirme vizyonunu kabul etmezler. Bununla birlikte, Z kuşağı bireyleri belirli bir noktaya kadar maaş ve diğer menfaatler ile motive olabilirler. Ancak belirli bir süre sonra tutkularının peşinde koşma eğiliminde olacakları ifade edilmektedir (Kucharska ve Erickson, 2020:154-155). Birçok ülkede İnsan Kaynakları Danışmanlık Şirketi olarak hizmet veren Adecco'nun 2014 yılında gerçekleştirdiği "Gen Y vs. Gen Z Workplace Expectations" adlı araştırmasına göre; iş yeri değişimi Z Kuşağı için bir problem yaratmamaktadır. Aksine, bu nesilin iş yeri değişimini hedeflediği ifade edilmektedir (Çınkır, 2018:34). Bu nedenle kariyerlerinde bir süre durağan davranışlar sergiledikten sonra işten ayrılma eğilimi gösterebilirler. İşletmeler, bu davranış eğilimine karşın gerekli önlemleri alması ve onları motive edecek faaliyetleri göstermesi gerekir. Aksi takdirde işgücü devir hızında bir artış yaşanabilir.

Z kuşağı bireylerinin kariyer hedeflerini belirlemeye yönelik yapılan bir çalışmada, çalışmaya katılan bireylerden %32'si kurumsal bir firmada yönetim kadrosunda çalışmayı, %24'ü yönetim kadrosunda olmasa dahi kurumsal bir firmada çalışmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. %20'lik kısım ise kendi işini kurmayı planladığını, %9'u yüksek eğitime devam etmek istediğini ve %6'sı ise kar amacı gütmeyen bir şirkette çalışmayı tercih ettiğini ifade etmiştir (Yazıcı, 2019:41). Kendi işlerini her an kurma girişiminde bulunacaklarını gösteren Fransa da BNP Paribas ve The Boson Project tarafından yapılan ve 3.200 gencin katıldığı çalışmada, Z kuşağının işletme ortamını çok farklı şekilde yorumladıkları görülmüştür. Çalışma sonucunda, katılımcıların iş hayatından söz ederken; "çok zor", "çok karışık", "sıkıcı", "acımasız" gibi ifadeler kullandığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte 100 katılımcıdan 36'sı şirket denilince "stres" akıllarına geldiğini ifade etmiştir (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017:1040). Bu bilgiler ışığında, eğitim sürecini tamamlayan Z kuşağı bireylerinin öncelikle kurumsal işletmelerde çalışmak isteyeceği ve belirli bir süre sonra onları motive edici uygulamaların olmaması durumunda tutkularını yerine getirmek için kendi işlerini kurma çabasına girecekleri söylenebilir. Kendi işlerini kurma eğiliminde olan Z kuşağı bireylerinin girişimciliğe yatkın bireyler olduğu görülmektedir. Ayrıca içinde yaratıcılık barındıran işleri zevkle yapma eğilimi içinde olan bu kuşağın hafızası oldukça güçlüdür (Şahbaz, 2019:16). Girişimcilik becerilerini teşvik eden iş yeri, Z Kuşağının aradığı iş özelliklerinden birisidir (Bucoveţch, Sluşariuc ve Ćinĉalová, 2019:27). Ayrıca fark yaratmayı hedefledikleri için iddialı iş hedefleri olduğu ve daha yüksek yenilikçilik ve yaratıcılık nedeniyle ortalamanın üzerinde bir özgüven sergileyecekleri tahmin edilmektedir (Titko, vd., 2020:11). Genellikle mevcut bilgilerin

... (akademik, hakemli, indexli, uluslararası dergi)

yerine kendileri fikir üretirler (Kucharska ve Erickson, 2020:151). Bu özellikleri nedeni ile işletmelerin değişim süreçlerinde oldukça faydalı olacakları düşünülmektedir. Bu bağlamda, Z kuşağı bireylerinin değişim süreçlerinde rol almaları durumunda değişime direnç göstermeyecekleri ve değişimden mutlu olacakları ifade edilebilir. Eğer işletmelerde iç girişimcilik faaliyetleri desteklenir ve Z kuşağı bireyleri bu süreçlere dahil edilir ise tutkularını gerçekleştirmek amacı ile kendi işlerini kurmak yerine çalıştıkları işletmelerde iş yaşamlarını devam ettirecekleri söylenebilir. Z kuşağı bireylerinin iş tercihlerini araştıran ve İnce (2018) tarafından yürütülen çalışmada, bireylerin kamu sektöründe çalışmayı tercih etmedikleri ancak masa başı işleri daha fazla tercih ettikleri tespit edilmiştir. Bu tespit ışığında, iş süreçleri ağırlıklı olarak masa başında yürütülen özel sektörde istihdam edilecekleri söylenebilir. Dünyada ve ülkemizde dijital platformları kullanan ve dijitalleşme alanına hizmet eden işletmelerin sayısındaki artış ile Z kuşağının istihdam tercihleri arasında bir uyum olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, yakın zamanda dijital araçları üreten ve kullanan işletmelere Z kuşağı bireylerinin daha fazla iş talebinde bulunacağı öngörülmektedir.

Z kuşağının konu alındığı ve işletme yöneticilerinin beklentilerini tespit etmeyi amaçlayan çalışmaların da hızla devam ettiği görülmektedir. Harvard Business Review'da yayınlanan bir araştırmanın bulgularında, Hindistan merkezli en büyük şirketlerin 98'indeki üst düzey yöneticiler, rekabet avantajının çalışanlar ile sağlanabileceğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda Z kuşağından rekabet avantajı sağlayacak girişim beklentileri olduğu görülmektedir (Panwar ve Mehta, 2019:66). Z kuşağı bireylerinin ise otokratik yönetim tarzını benimsemediği bunun yerine demokratik yönetim tarzını tercih ettiği görülmektedir (Karaçetin ve Akbaş 2019:253). Tablo 3'de X, Y Z ve kuşaklarının iş ile ilgili özellikleri ve düşünceleri özetlenmektedir.

Tablo 3: X, Y ve Z Kuşağının İş İle İlgili Özellikleri ve Düşünceleri

İŞ ÖZELLİĞİ	X KUŞAĞI	Y KUŞAĞI	Z KUŞAĞI
<i>İş Etiği</i>	Dengeli.	Hevesli.	Daha gerçekçi.
<i>İş Hakkındaki Görüş</i>	İş, bir meydan okumadır.	İş, farklılık yaratmak için yapılır.	İş, heves ve enerji ile yapılır.
<i>Kişisel Özellikler</i>	<ul style="list-style-type: none">Pratik,Esnek,Bireyselci,Girişimci,Yaşam kalitesi ile ilgili.	<ul style="list-style-type: none">Siyasal bilince sahip,Yüksek beklentili,Takım kurucu,Farklılıklara karşı anlayışlı,Kendine güvenen,Meydan okumalara açık.	<ul style="list-style-type: none">Teknoloji meraklısı,Erken olgunlaşan,Şımartılmış,Güçlendirilmiş,Risk karşıtı,Korunan.

...

(akademik, hakemli, indexli, uluslararası dergi)

<i>İş ile İlgili Özellikler</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İşyeri politikalarını sevmeme, ▪ İşgörene çok bağlı olmama, ▪ Birden çok görevi aynı anda yapabilme, ▪ Eşit oranda sorumluluğa sahip olunan iş ortamını sevmeme, ▪ Proje yapmayı sevmeme, ▪ İş ünvanlarından çok iş sorumluluklarına önem verme, ▪ Performansı çıktıya göre değerlendirme, ▪ Güç yapılarının sevmeme, ▪ Otoriteye karşı esnek olma, ▪ Serbest kıyafetin rahat olduğunu düşünme. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nedenleri bilmek isteme, ▪ Herkesin önünde övülmek isteme, ▪ Eğlenceli bir işyerinden hoşlanma, ▪ Paranın güdüleyici olmadığını düşünme, ▪ Anlık sorumluluk isteme, ▪ Zaman sınırlı küçük hedefler isteme, ▪ İş-yaşam dengesinin önemli olduğunu düşünme, ▪ Bir işletme ile uzun ömürlü bir ilişki istememe, ▪ Yeteneklerine güvenme. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yaratıcı ve işbirlikçi olma, ▪ Oldukça zor çevresel, sosyal ve ekonomik sorunları çözmek zorunda kalma, ▪ Kendi kendini yönlendirebilme, ▪ Bilgiyi çok hızlı işleyebilme, ▪ Daha zeki olma.
--	--	---	---

Kaynak: Çetin ve Karalar, 2016:163.

Tabloda belirtildiği üzere, Z kuşağı bireyleri, X ve Y kuşağı bireyelerine göre daha gerçekçi bir etik değere sahiptir. İş çıktılarının başarılı olarak değerlendirilmesinden çok gerçekçi olup olmadığı ile ilgilendikleri söylenebilir. İşe bakış açısı ise yine diğer kuşaklara göre farklılık göstermektedir. Diğer kuşakların aksine işin hevesle ve tutku ile yapılacağını düşündükleri ve işlerine sadece para kazanmak gözü ile bakmadıkları anlaşılmaktadır. Bu özellikleri ile işletmelere bağlılıkları yüksek olacağı düşünülebilir. Kişisel özellikleri ise, teknoloji meraklısı, erken olgunlaşan, şımartılmış, korunan, risk karşıtı ve güçlendirilmiş olarak sıralanmaktadır. İş ile ilgili özellikleri ise yine diğer kuşaklara göre farklılıklar içermektedir. Yaratıcı, işbirlikçi, zeki, sorunlar ile baş edebileceklerini düşünen, özgüvenleri yüksek, bilgiye değer veren ve hızla ulaşabilen özellikleri ile işletmelere önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

2. YÖNTEM

Araştırmada nitel veri toplama yöntemi kullanılmış olup, Z kuşağı ile ilgili yapılmış olan akademik çalışmalar incelenmiş ve farklı çıktıları olan kaynakların içerik analizleri yapılarak çalışmaya yansıtılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen veriler ışığında işletmelere önerilerde bulunulmuştur. İçerik analizi, birbirine benzer verilerin belirli bir sistematik içerisinde bir araya toplanması ve anlamlı hale getirilmesidir (Yılmaz, 2020:13). Veriler, öncelikle Z kuşağı bireyelerinin özelliklerini tanımlayan çalışmalardan toplanmıştır. Daha sonrasında kariyer beklentileri üzerine yapılan çalışmalar içerik olarak incelenmiştir. Elde edilen veriler, işletmeler ile Z kuşağı bireyelerinin özellikleri, yetenekleri ve becerileri bağlamında stratejik bakış açısı ile değerlendirilmeye çalışılmıştır.

3. BULGULAR

Tablo 4’de görüldüğü üzere araştırma sırasında içerik analizi yapılan akademik çalışmalar listelenmiştir. Araştırma sırasında, ulusal ve uluslararası veri tabanlarında öncelikli olarak “Z kuşağı” sonrasında “Kariyer ve Z kuşağı” son olarak “İşletme ve Z kuşağı” yazılarak ilgili çalışmalar aratılmıştır. Arama anahtarları ile elde edilen çalışmalardan günümüze yakın tarihte yayınlanmış çalışmalara yer verilmeye çalışılmıştır. Bu aramalar sonucunda farklı içeriklere sahip 13 adet ulusal makale, 10 adet yüksek lisans tezi, 1 adet doktora tezi ve 9 adet uluslararası makale olmak üzere toplam 33 adet akademik çalışmadan yararlanılmıştır. Z kuşağı kavramının çoğunlukla; kavramın tanımı, kariyer algıları, girişimcilik özellikleri, yeni çalışma sistemleri, dijitalleşme algıları, yöneticilerinden ve iş yaşamından beklentileri gibi günümüz işletmeleri için önemli olduğu düşünülen kavramlar ile birlikte ele alındığı görülmektedir. Bununla birlikte yazında, Z kuşağının tüketim davranışları üzerine yapılmış olan çalışmalara rastlamak mümkündür. Ancak bu çalışmalar, araştırmamızın kapsamında olmadığı için büyük bir kısmı çalışmaya dâhil edilmemiştir.

Tablo 4: İçerik İncelemesi Yapılan Çalışmalar Tablosu

YAZAR/YAZARLAR	ÇALIŞMANIN KONUSU	YAYIN ŞEKLİ
Şahin (2009).	<i>Yeni Binyılın Öğrencileri'nin Özellikleri.</i>	Ulusal Makale
Tonta (2009).	<i>Dijital Yerliler, Sosyal Ağlar ve Kütüphanelerin Geleceği.</i>	Ulusal Makale
Adıgüzel, Batur ve Ekşili (2014).	<i>Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar.</i>	Ulusal Makale
Soysal ve Söylemez (2014).	<i>İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Bireysel Kariyer Planlamalarına Etki Eden Faktörler.</i>	Ulusal Makale
Çetin ve Karalar (2016).	<i>Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma.</i>	Ulusal Makale
Mercan (2016).	<i>X, Y ve Z Kuşağı Kadınların Farklı Tüketim Alışkanlıklarının Modern Dünyada İnşa Edilmesi.</i>	Ulusal Makale
İnce (2018).	<i>Z Kuşağının Girişimcilik Eğilimi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma.</i>	Ulusal Makale
Erten (2019).	<i>Z Kuşağının Dijital Teknolojiye Yönelik Tutumları.</i>	Ulusal Makale
Karaçetin ve Akbaş (2019).	<i>Yönetimin Yeni Yüzü: Z Kuşağının Yönetim Tarzı Algısı Üzerine Bir Araştırma.</i>	Ulusal Makale
Taş ve Kaçar (2019).	<i>X, Y, Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği.</i>	Ulusal Makale
Ünlü ve Çiçek (2019).	<i>Z Kuşağının Kariyer Beklentileri: Lise Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama.</i>	Ulusal Makale
Özen, Erkekli ve Yavuz (2020).	<i>X, Y ve Z Kuşaklarının Kariyer Algılarına Yönelik Metafor Algıları Üzerine Bir Çalışma.</i>	Ulusal Makale
Aksu ve Doğan (2020).	<i>Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması.</i>	Ulusal Makale
Arar (2016).	<i>Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi.</i>	Yüksek Lisans Tezi
Aka (2017).	<i>Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma.</i>	Doktora Tezi
Büyükkuslu (2017).	<i>Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri Konusunda Bir Araştırma.</i>	Yüksek Lisans Tezi
Çinkır (2018).	<i>Z Kuşağının Gelecekteki Çalışma Yaşamında Ödüllendirme Açısından Ortaya Çıkan Beklentileri.</i>	Yüksek Lisans Tezi

...		
Işık (2019).	<i>Dijital Çağda Kuşaklararası Farklılıklar ve Z Kuşağı: Dijital Yerliler ve Dijital Göçmenlerin Teknoloji Kullanım Özelliklerine Yönelik Bir Araştırma.</i>	Yüksek Lisans Tezi
Şahbaz (2019).	<i>Çalışma Yaşamında Y Ve Z Kuşağının Liderlik Tipi Algılarının Karşılaştırılması: Turizm Sektöründe Bir Araştırma.</i>	Yüksek Lisans Tezi
Şimşek (2019).	<i>Z Kuşağının Kişilik Özellikleri ve Kariyer Değerlerinin İncelenmesi (Beykent Üniversitesi Öğrencileri Örneği)</i>	Yüksek Lisans Tezi
Yazıcı (2019).	<i>Z Kuşağının İş Yaşamına İlişkin Beklentileri, İş ve Meslek Tercihlerine İlişkin Algılamaları İle X ve Y Kuşağına Mensup İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Z Kuşağına İlişkin Beklenti ve Algılamaları Üzerine Sağlık Sektöründe Görgül Bir Araştırma.</i>	Yüksek Lisans Tezi
Kavak (2020).	<i>Z Kuşağı Çalışanların Çalışma Değerlerinin Belirlenmesine Yönelik Ankara İlinde Bir Alan Araştırması.</i>	Yüksek Lisans Tezi
Özer (2020).	<i>Z Kuşağının Çalışma Hayatından Beklentilerinin İş Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Y Kuşağı İle Karşılaştırılması.</i>	Yüksek Lisans Tezi
Yaman (2020).	<i>Kullanımlar ve Doyumlar Bağlamında Influencer'ların Z Kuşağı Sosyal Medya Kullanıcılarına Etkileri.</i>	Yüksek Lisans Tezi
Oblinger ve Oblinger (2005).	<i>Net Neslini Eğitmek.</i>	Uluslararası Kitap
Rothman (2014).	<i>Z Kuşağı Öğrencilerinin Tsunamisi.</i>	Uluslararası Makale
Cameron ve Pagnattaro (2017).	<i>Y Kuşağının Ötesinde: Z Kuşağı İş Hayatına Katılıyor.</i>	Uluslararası Makale
Giunta (2017).	<i>Z Kuşağı Öğrencilerinin Yüksek Öğretim Profesörleri için Yükselen Farkındalığı.</i>	Uluslararası Makale
Panwar ve Mehta (2019).	<i>Z Kuşağında Liderliği Teşvik Etmek: Sorumluluk Kimde?</i>	Uluslararası Makale
Bucoveçhi, Slušariuc ve Činčalová (2019).	<i>Z Kuşağı - Organizasyonel İnovasyon için Anahtar Faktör.</i>	Uluslararası Makale
Mróz, S. A. (2020).	<i>Z Kuşağı Temsilcisi Öğrenciler ile Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Arasında İş Esnekliği Algısı.</i>	Uluslararası Makale
Kucharska ve Erickson (2020).	<i>Z Kuşağının Kişi-Organizasyon Uyum Modeli: Ön Çalışmalar.</i>	Uluslararası Makale
Titko, Svirina, Skvarciany ve Shina (2020).	<i>Genç Çalışanların Değerleri: Z-Kuşağı Algısı.</i>	Uluslararası Makale

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Z kuşağı bireylerini konu alan çalışmaların içerik analizi sonucunda, çalışmaların Z kuşağının tanımlama ve kariyer beklentilerini açıklama üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Özellikle kariyer beklentileri üzerine yoğunlaşan çalışmaların sonuçları birbirine benzer durumdadır. Ancak işletmeler açısından Z kuşağı bireylerinin beklentilerini değerlendiren bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yapılan içerik analizleri sonucunda, Z kuşağının bireylerinin güçlü yönlerinin iş yaşamı ile uyumlu ve istenilen özelliklere sahip olduğu tespit edilmiştir. Zayıf yönleri ise yöneticilerinden alacakları geri bildirimler ile güçlü yöne dönebileceği düşünülmektedir. Z kuşağı bireyleri, işletmeler için bir fırsat olarak değerlendirilmiştir. Özellikle uzun zamandır farklı kuşakları yönetmek için kullanılan yönetmenlerin değiştirilmesi ile işletmelerde bir değişim süreci başlayacağı öngörülmektedir. Bu değişim sayesinde işletmelerin yenilenmesi ile birlikte farklı fırsatları yakalayacağı düşünülmektedir.

Z kuşığı bireylerinin çabuk sıkılması ve kendi işlerini kurma istekleri nedeni ile işletmelerde işgücü devir hızında bir artış yaşanması söz konusu olabilir. Bir tehdit olarak görünen bu hususun ortadan kaldırılması için değişim sürecinde yönetim tarzlarında ve iş yapış şekillerinde Z kuşığı bireylerinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek değişikliklerin yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin lider davranışları ve Z kuşığı bireylerine örnek olacak davranışlar sergilemesi kritik önem taşımaktadır. Liderlerin, Z kuşığı bireylerinin fikirlerini dinlemesi, çalışma sistemlerinde esneklik göstermesi, iş süreçlerine aktif olarak katılmalarını teşvik etmesi gibi yaklaşımları bu kuşak bireyleri ile işletme arasında oluşması istenilen bağın ortaya çıkmasında önemli katkıları olacaktır. Liderlerin yanısıra işletmelerin insan kaynakları yönetim ve politikaları da Z kuşığı bireylerinden verim almayı ve işten ayrılma niyetlerini azaltmayı sağlayacak en önemli araçlardan bir tanesidir. Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkânı, yetenek yönetimi uygulamaları, ödül ve terfi sistemi vb. uygulamalarının Z kuşığı bireylerinin beklentilerine uygun şekilde tekrar yapılandırılması gerekebilir. Yöneticilerin lider davranışları sergilemesi ve insan kaynakları yönetim ve politikalarında yapılacak değişikliklerin diğer kuşakları rahatsız etmeyeceği düşünülmektedir.

Z kuşığı bireylerinin sevecen, yardımsever, ailesine önem veren ve değerlerine sahip çıkan özelliklere sahip olması nedeni ile işletmedeki diğer çalışanlar ile hızla uyum sağlayacakları düşünülmektedir. Bu bağlamda, takım çalışmalarında uyum sorunu nedeniyle ortaya çıkan verimsizliğin Z kuşığı bireylerinin iş yaşamına girişi ile beraber azalacağı öngörülmektedir.

Stratejik açıdan Z kuşığı bireylerinin özellikleri ve beklentilerini işletmeler açısından değerlendirdiğimizde, en güçlü yönlerinin teknolojik araçları çok iyi kullanmaları olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, psiko-motor becerilerinin yüksek olması, çok farklı işleri aynı anda ve kısa bir zamanda yapabilmeleri, zeki olmaları, yaratıcı ve girişimci olmaları kuvvetli diğer özellikleridir. Zayıf yönleri ise, çabuk vazgeçmeleri, uzun zaman diliminde kısa adımlar ile kariyerlerini sürdürmek istememeleri, görece şımarık yetişmiş olmaları, çok fazla aile korumasına maruz kalmaları, konsantrasyon sürelerinin kısa olması, bilgiye hızlı bir şekilde sahip olmak istemeleri sayılabilir. Ancak bu yönlerini, buldukları işletmelerdeki liderlerin geri bildirimleri ile birer gelişim alanı olarak değerlendirecekleri söylenebilir. Z kuşığı bireylerinin güçlü yönlerini, işletmeler için birer fırsat olarak değerlendirmek mümkündür. Değişimi seven ve değişim süreçlerinde görev almak isteyen Z kuşığı bireyleri ile işletmelerde değişimin başlayacağı ve bu değişim ile ürün/hizmet çeşitliliğinde artış sağlanacağı gibi inovatif faaliyetlerinde artacağı söylenebilir. Z kuşığı bireylerinin kolay vazgeçmesi ve kendi işlerini kurma eğilimleri, işletmelerin işgücü devir hızında artış yaşanmasına neden olacağı için bir tehdit unsuru olarak değerlendirilebilir. Bu riski ortadan kaldırmak isteyen işletmelerin, iş yapış şekillerinde

değişikliklere gitmesi gerekebilir. Sonuç olarak, Z kuşağı bireylerinin kendilerinden önceki kuşakların özellikleri ile önemli farklılıklara sahip olduğu görülmektedir. Örneğin iş yerinde ve çalışma sürelerinde esneklik beklentisi daha önceki kuşaklarda bir beklenti olarak ifade edilmemiştir. Bu beklentilerinin günümüzdeki teknolojik gelişmeler ile uyumlu olduğu görülmektedir. Genel bir ifade ile Z kuşağı bireylerinin işletmeler ve yöneticilerinden farklı talepleri bulunmaktadır. Bu taleplerin yerine getirilmesi durumunda, Z kuşağı bireylerinin işletmelere önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

İçerik analizleri sonucunda, Z kuşağı ile ilgili yapılmış çalışmaların bulguları ile kavramsal çerçevenin örtüştüğü çalışmalar tespit edilmiştir. Örneğin, Aksu ve Doğan (2020) yapmış oldukları çalışmada, X, Y ve Z kuşakları arasında motivasyon araçları ve kariyer beklentileri bağlamında farklılıklar olduğunu tespit etmişlerdir. Kucharska ve Erickson (2020), Z Kuşağının sadece para ile motive olmayacakları ve diğer menfaatlere ile desteklenmeleri gerektiği ifade etmektedirler. Ayrıca Z kuşağı bireylerinin işyeri değiştirmede bir sorun görmedikleri, kendi işlerini kurmayı hedefledikleri ve kariyerlerinde ise hızla değişiklik bekledikleri ifade edilmektedir (Çınkır, 2018). Bu bağlamda, literatür ile Aksu ve Doğan (2020) tarafından yapılan çalışmanın bulguları örtüşmektedir.

Soysal ve Söylemez (2014) tarafından yapılan çalışmada ise, Z kuşağı bireylerinin kariyer hedeflerini belirlerken; kişisel özellikleri, yetenekleri, mesleğin saygınlığı, güncel gelişmeler ve ekonomik faktörlerin etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ünlü ve Çiçek (2019:449) tarafından ifade edilen; Z kuşağı bireylerinin aynı anda birçok konu üzerinde düşünebilme ve değerlendirebilme yeteneğine sahip oldukları ifade edilmiştir. Ayrıca 2016 yılında Deloitte'nin yaptığı Milenyal anket sonuçlarında da ifade edildiği gibi; Z kuşağı bireyleri, kişisel özelliklerini ve yeteneklerini kullanabilecekleri işlerde çalışmayı tercih etmektedirler (Büyükuslu, 2017:13). Bu bağlamda, ilgili çalışmanın bulguları ile literatürdeki açıklamalar birbirini destekler durumdadır.

Özer (2020) tarafından yapılan çalışmada ise, Z kuşağı bireylerinin X ve Y kuşakları bireylerine göre çalıştıkları işletmelere daha az bağlılık hissettiklerini tespit etmiştir. Bu tespit ile Çınkır (2018)'in ifade ettiği "Z kuşağı bireylerinin kendi işlerini kurmayı hedefledikleri" ifadesi birbirini destekler durumdadır.

Yaman (2020) ise, sanal ortamın X ve Y kuşağı için pek fazla anlam ifade etmediğini ancak bu durumun Z kuşağı için farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Sanal ortamların Z Kuşağı bireylerinin vazgeçilmezleri arasında yer aldığını ve dijital platformların bu kuşak tarafından çok iyi kullanıldığı ifade edilmiştir. Bu bağlamda, yazındaki çalışmaların çoğunda ifade edildiği gibi; Z kuşağının teknolojik araçları kullanmalarındaki yüksek beceri ve yetenekleri ile Adıgüzel vd.

(2014:174); Rothman (2014:2) gibi yazarların da Z kuşağını internet kuşağı olarak isimlendirmeleri bu çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir.

4. TARTIŞMA

Z Kuşağı bireyleri, diğer kuşaklardan farklılık göstermektedir. İş hayatına girmeye hazırlanan bu bireylerin kariyer yaşamlarındaki beklentileri işletmeler için kaçınılmaz değişikliklere neden olacağı düşünülmektedir. Bu değişiklikler, işletmenin iş yapış şekillerinde yaşanabileceği gibi sunmuş olduğu ürün/hizmetlerde de olabilir. Çünkü Z kuşağı bireyleri bilgiye hızla ulaşabilen, birden fazla işi aynı anda yapabilen bireylerdir. Bununla birlikte, Z kuşağının bireysel algılarının daha yüksek olduğu, hayal kurmaktan çekinmedikleri ve bu özelliklerinin girişimcilik kabiliyetlerini desteklediği ifade edilmektedir (Özen, Erkekli ve Yavuz, 2020:4358). Bu bağlamda, bireylerin bu özelliklerinden yararlanılarak ürün/hizmet çeşitliliği sağlanabilir. Ancak işletmenin bu değişimleri yapmadan önce sonuçları olumlu yönde etkileyecek planlamaları yapmış olması gerekmektedir. Gelirini maksimize etmek amacı ile yapılan yanlış bir uygulama ve planlama işletmenin ciddi gelir kayıpları yaşamasına neden olabilir. Bu nedenle değişimlerin fayda/maliyet analizleri yapılarak ve kademeli olarak yapılması düşünülmelidir. Ayrıca daha yaratıcı, daha girişimci ve daha hızlı karar verebilen bir nesil ile karşılaşacak olan diğer kuşaklara ait yönetici ve çalışanların da unutulmaması ve motivasyonlarının yönetilmesi gerekmektedir.

Z kuşağı bireyleri, kariyerlerini hızlı ve zahmetsiz bir şekilde sürdürmeyi tercih ederler. Küçük adımlara dayanan uzun vadeli kariyer geliştirme vizyonunu kabul etmezler. Bununla birlikte, Z kuşağı bireyleri belirli bir noktaya kadar maaş ve diğer menfaatler ile motive olabilirler. Ancak belirli bir süre sonra tutkularının peşinde koşma eğiliminde olacakları ifade edilmektedir (Kucharska ve Erickson, 2020:154-155). Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi ve politikaları kuşaklara göre tekrar dizayn edilmesi gerekebilir. Bu bağlamda, işlerin sınıflandırılmasında ve planlanmasında kuşak aileleri dikkate alınmalıdır. Kuşak ailesi, aynı kuşakta yer alan bireyleri ifade etmektedir. Karma çalışma grupları da bazı çalışmalarda oluşturularak gözlenip değerlendirilebilir.

Z kuşağı bireylerinin işletme içerisinde alacakları mesleki eğitimlerde farklı öğrenme metotları gerekli olacaktır. Çünkü Z kuşağının öğrenme stilleri üzerine yapılan çalışmalarda, Z kuşağı bireylerinin eğitimlerinde görsel, işitsel ve dokunma gibi öğretme yöntemlerinin beraberce kullanılması önerilmektedir. Bu yöntemler ile daha hızlı öğrendikleri ve yaratıcılık düzeylerinin daha da arttığı ifade edilmektedir (Cameron ve Pagnattaro, 2017:319). Bu nedenle işletmelerin yürütmekte olduğu eğitim ve geliştirme faaliyetleri tekrar gözden geçirilmelidir.

Yazında, Z kuşağının diğer kuşaklar ile karşılaştırıldığı birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Örneğin, Çetin ve Karalar (2016) yapmış oldukları çalışmada, X kuşağının bireysel özelliklerini pratik, esnek, bireyselci ve girişimci olarak tanımlamışlardır. Y kuşağı için ise siyasal bilince sahip,

...

(akademik, hakemli, indexli, uluslararası dergi)

yüksek beklentili, takım kurucu, farklılıklara karşı anlayışlı, kendine güvenen ve meydan okumalara açık olarak ifade etmişlerdir. Z kuşağını ise, teknoloji meraklısı, erken olgunlaşan, şımartılmış, güçlendirilmiş, risk karşıtı ve korunan bireyler olduklarını ifade etmişlerdir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere Z kuşağı bireylerinin kişisel özellikleri ile X ve Y kuşağı bireylerinin kişisel özellikleri arasında önemli farklılıklar vardır. Z kuşağı bireylerinin kişisel özelliklerinde diğer kuşaklara göre belirgin olarak farklılık yaratan unsurun teknoloji meraklısı olmaları ve teknoloji kullanımındaki becerileri olduğu söylenebilir. Diğer dikkat çeken kişisel özellik ise, şımartılmış ve aileleri tarafından korunur olmalarıdır.

X ve Y kuşağı bireylerinin dünyaya geldikleri dönemde teknolojinin yeni gelişmeye başlamış olması ve yaşanan sosyo-ekonomik zorluklar nedeniyle teknoloji daha az kullandıkları ve aileleri tarafından şımartılmadıkları söylenebilir. Aka (2017) ise, X kuşağının rekabetçi, Y kuşağının yaratıcı ve Z kuşağının ise diğer kuşaklardan farklı olarak derin duygusal olduklarını ifade etmiştir. Bununla birlikte, sabırsızlık özelliği bağlamında Z kuşağının Y kuşağı ile benzerlik gösterdiği ifade edilmiştir. Ayrıca, X kuşağının yaşamak için çalışma, Y kuşağının önce yaşama sonra çalışma ve Z kuşağının da duygular ile hareket etme felsefesine sahip oldukları görülmektedir. Bu bağlamda, kuşağı istihdam edecek işletmelerin, çalışanların duygularına önem vermeleri ve maaşın ötesini düşünmeleri tavsiye edilmektedir.

Kavak (2020) yapmış olduğu çalışmada, X kuşağının çalıştıkları işletmeler orta düzeyde, Y kuşağının ise daha az bağlılık hissettiklerini ifade etmiştir. Z kuşağının ise işbirliğine önem veren bir bağlılık ile çalıştıklarını vurgulamıştır. İş ahlakı bağlamında ise; X kuşağının daha çok tecrübe edinmek istediklerini, Y kuşağının birden çok görev ve geribildirim önemsediklerini ve Z kuşağının ise mantıklarına uyan işleri hızlı bir biçimde bitirmek istediklerini ifade etmiştir. İletişim kurma konusunda ise, Y kuşağının yazılı, Z kuşağının ise görsel yöntemleri tercih ettikleri ifade edilmiştir. Bu bağlamda işletmelerin, Z kuşağı bireylerini görevlendirme ve bu bireyler ile iletişim kurma noktasında diğer kuşaklara göre daha farklı yöntemleri uygulamaları gerekecektir.

SONUÇ

2000'li yıllarda dünyaya gelen ve bir kısmının hâlihazırda çalışan ve diğer kısmının ise yakın zamanda iş yaşamında olacağı Z kuşağı bireylerinin, iş yaşamları boyunca işletmelere önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Aile değerlerine bağlı olmaları ve gelişmiş yetenekleri ile iş yaşamına hızla adapte olacakları ve geleneksel yaklaşıma daha yakın olan diğer kuşaklar ile kolaylıkla uyum sağlayacakları düşünülmektedir. İşletmelerin bu kuşağın güçlü yönlerini ortaya çıkartmak için bireylerin beklentilerini tam olarak anlaması gerekmektedir. Çalışmamızın amacı da işletmelerin Z kuşağı bireylerini istihdam etmeden önce onlara yardımcı olacak bir kılavuz oluşturmaktır. Z kuşağı bireyleri, internet kuşağı olarak da isimlendirilmektedir.

Teknolojik araçların bu kadar gelişmesi ile birlikte bu araçlarına aktif ve verimli kullanılması da gereklilikler arasına girmiştir. Günümüz iş hayatında teknolojik araçlar aktif olarak kullanılmaktadır. Ama bazı çalışanların bu araçları istenilen düzeyde kullanamadığı bilinmektedir. Bu eksikliğin Z kuşağı bireyleri tarafından kapatılacağı düşünülmektedir. Teknolojiyi daha aktif ve verimli kullanan işletmelerin hedeflerine daha hızlı ulaşacağı söylenebilir. Bu bağlamda, Z kuşağı bireylerinin teknolojik araçları çok iyi kullanmaları vasıtasıyla işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında önemli katkılar sağlayacağı öngörülmektedir. Bununla birlikte, liderleri tarafından olumlu ya da olumsuz geri bildirimler beklemeleri, işletmenin iklimi ve değerleri ile kolayca uyum sağlayabileceklerini göstermektedir. Alacakları geri bildirimler ile de kendilerini geliştireceklerini düşünmektedirler. Her geri bildirim onlar için kendilerinde bir değişim yapmalarını sağlayacaktır. Değişimi bu kadar önemseyen bir kuşağın işletmelerin gelişimini sağlamada önemli katkılar sunacağı ifade edilebilir. Bu bağlamda Z kuşağı bireyleri, işletmeler için bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Sonuç olarak, Z kuşağı bireylerinin iş hayatına girişi ile işletmelerin iş yapış süreçlerinde bazı değişiklikler yapması kaçınılmaz olacaktır. Eğer bu değişiklikler doğru bir planlama ve doğru zamanlarda yapılır ise Z kuşağının katkıları ile işletmelerin hedeflerine ulaşmasındaki başarı ihtimali artmış olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, Z.H., Ekşili, N., (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19):165-182.
- Aka, B. (2017). *Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. T.C. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İzmir.
- Aksu, Ç. B., Doğan, A. (2020). Kuşaklar Açısından Motivasyon Araçlarının ve Kariyer Çapalarının Karşılaştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 2040-2060.
- Arar, T. (2016). *Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı. Kırıkkale.
- Bucoveçhi, O., Sluşariuc, C. G., Činčalová, S. (2019). Generation Z – Key Factor for Organizational Innovation. *Quality-Access to Success*, 20 (3), 25-30.
- Büyükuslu, F. (2017). *Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri Konusunda Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul.

- Cameron, A. E., Pagnattaro, A. M. (2017). Beyond Millennials: Engaging Generation Z in Business Law Classes. *Journal of Legal Studies Education*, 34 (2), 317-324.
- Çetin, C., Karalar, S. (2016). X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 157-197.
- Çinkır, A. (2018). *Z Kuşağının Gelecekteki Çalışma Yaşamında Ödüllandirme Açısından Ortaya Çıkan Beklentileri*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Erten P. (2019). Z Kuşağının Dijital Teknolojiye Yönelik Tutumları. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 10(1), 190- 202.
- Giunta, C. (2017). An Emerging Awareness of Generation Z Students for Higher Education Professors. *Archives of Business Research*, 5(4), 90-104.
- Karaçetin, M., Akbaş, L. (2019). Yönetimin Yeni Yüzü: Z Kuşağının Yönetim Tarzı Algısı Üzerine Bir Araştırma. *AVRASYA Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7 (16), 239-255.
- Kavak, B. A. (2020). *Z Kuşağı Çalışanların Çalışma Değerlerinin Belirlenmesine Yönelik Ankara İlinde Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Ankara.
- Kucharska, G. M., Erickson, S. G. (2020). A Person-Organization Fit Model of Generation Z: Preliminary Studies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16 (4), 149-176.
- Mercan, N. (2016). X, Y ve Z Kuşağı Kadınların Farklı Tüketim Alışkanlarının Modern Dünyada İnşa Edilmesi. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, 2 (1): 59-70.
- Mróz, S. A. (2020). Perception of Work Flexibility among Students as Representatives of Generation Z and Employers from the SME Sector. *Human Resource Management*, 1(132), 49-63.
- Işık, S. (2019). *Dijital Çağda Kuşaklararası Farklılıklar ve Z Kuşağı: Dijital Yerliler ve Dijital Göçmenlerin Teknoloji Kullanım Özelliklerine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- İnce, F. (2018). Z Kuşağının Girişimcilik Eğilimi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 105-113.
- Panwar, S., Mehta, A. (2019). Fostering Leadership in Generation Z: Onus on Whom?. *The IUP Journal of Soft Skills*, 13 (3), 65-70.

- Rothman, D. (2014). A Tsunami of Learners Called Generation Z. *Public Safety: A State of Mind Online Journal, Spring*, 1-5.
- Soysal, A., Söylemez, C. (2014). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Bireysel Kariyer Planlamalarına Etki Eden Faktörler: Kilis 7 Aralık Üniversitesi Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(12), 23-38.
- Şahbaz, E. (2019). *Çalışma Yaşamında Y Ve Z Kuşağının Liderlik Tipi Algılarının Karşılaştırılması: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı. İstanbul.
- Şahin, C. M. (2009). Yeni Binyılın Öğrencileri'nin Özellikleri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 155-172.
- Şimşek, G. (2019). *Z Kuşağının Kişilik Özellikleri ve Kariyer Değerlerinin İncelenmesi (Beykent Üniversitesi Öğrencileri Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. İstanbul.
- Özer, P. (2020). *Z Kuşağının Çalışma Hayatından Beklentilerinin İş Motivasyonu Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Y Kuşağı İle Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulamalı Psikoloji Anabilim Dalı. İstanbul.
- Taş, Y. H., Kaçar, S. (2019). X, Y, Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 643-675.
- Taş, H., Demirdöğmez, M., Küçükoglu, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7 (13), 1031-1047.
- Titko, J., Svirina, A., Skvarciany, V., Shina, I. (2020). Values of Young Employees: Z-Generation Perception. *Business: Theory and Practice*, 21 (1), 10–17.
- Tonta, Y. (2009). Dijital Yerliler, Sosyal Ağlar ve Kütüphanelerin Geleceği. *Türk Kütüphaneciliği*, 23(4), 742-768.
- Oblinger, D., & Oblinger, J. L. (2005). Educating the Net Generation. *Washington, DC: Educause*.
- Özen, S. R., Erkekli, S., Yavuz, E. (2020). X, Y ve Z Kuşaklarının Kariyer Algularına Yönelik Metafor Alguları Üzerine Bir Çalışma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8 (5), 4333-4363.
- Ünlü, G., Çiçek, H. (2019). Z Kuşağının Kariyer Beklentileri: Lise Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22 (2), 447-457.

- Yaman, D. (2020). *Kullanımlar ve Doyumlar Bağlamında Influencer'ların Z Kuşağı Sosyal Medya Kullanıcılarına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı. Samsun.
- Yazıcı, S. (2019). *Z Kuşağının İş Yaşamına İlişkin Beklentileri, İş ve Meslek Tercihlerine İlişkin Algılamaları İle X ve Y Kuşağına Mensup İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Z Kuşağına İlişkin Beklenti ve Algılamaları Üzerine Sağlık Sektöründe Görgül Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.
- Yılmaz, M. K. (2020). Havacılık İşletmelerinin Halkla İlişkiler ve Sponsorluk Uygulamaları Üzerine Stratejik Bir Değerlendirme: Türk Hava Yolları Örneği. *Journal of Aviation Research*, 2 (2), 142-167.